

Светлана Иванова

# Кандидат. Новичок. Сотрудник

Комплексная  
типология  
метапрограмм  
в управлении



# Светлана Владимировна Иванова

## Кандидат. Новичок. Сотрудник

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=54343270](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=54343270)*

*Кандидат. Новичок. Сотрудник: Комплексная типология мета-программ в управлении: Альпина Паблишер; Москва; 2020  
ISBN 978-5-9614-3636-5*

### Аннотация

Все люди разные, и это необходимо учитывать при подборе персонала, создании команд и делегировании полномочий. Эксперт в области HR Светлана Иванова разработала свою собственную типологию, которая основывается на ключевых особенностях личности. Разные типажи подходят для разных видов деятельности, этапов жизненного цикла бизнеса и корпоративных культур.

Благодаря большому количеству кейсов и практикумов в этой книге вы научитесь быстро определять типаж человека, понимать, кто для какой работы подходит, грамотно выстраивать адаптацию с учетом особенностей того или иного новичка, а также управлять сотрудниками, по максимуму используя их сильные стороны и нейтрализуя слабые, применять наиболее подходящие методы мотивации и формировать более эффективные команды.

# Содержание

Предисловие	6
Введение.	8
Первый шаг	10
«Процесс/Результат»	11
«Содержание/Окружение»	13
Этап «Кандидат»	21
Этап «Новичок»	22
Этап «Сотрудник»	23
Истории из бизнеса	24
История первая	25
История вторая	27
История третья	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

**Светлана Иванова**  
**Кандидат. Новичок.**  
**Сотрудник: Комплексная**  
**ТИПОЛОГИЯ МЕТА-**  
**программ в управлении**

Редактор *Карина Бычкова*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Корректоры *Т. Редькина, Е. Чудинова*

Компьютерная вёрстка *К. Свищёв*

Арт-директор *Ю. Буга*

Дизайн обложки *Д. Изотов*

Иллюстрация на обложке [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com).

© Светлана Иванова, 2020

© ООО «Альпина Паблицер», 2020

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому исполь-*

*зованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

# Предисловие

Когда-то давно, уже более 15 лет назад, я опубликовала книгу «Кандидат, новичок, сотрудник», в которой рассмотрела три составляющие формирования результативной для бизнеса команды – правильный выбор кандидатов за счет эффективной оценки<sup>1</sup>, адаптация новичков, грамотная мотивация и делегирование.

Эти три этапа не теряют и, наверное, никогда не потеряют актуальности. Однако в 2019 году я закончила разработку новой типологии людей, в частности кандидатов и сотрудников, которая поможет и грамотно понять, какие люди для каких работы, команды, этапа жизненного цикла, стиля управления наиболее подходят, и выявить преобладающие типажи того или иного человека, сформировать оптимальные связки и команды, в которых будет синергия, а также грамотно выстроить адаптацию с учетом особенностей того или иного новичка, расставить акценты в управлении. Думаю, что инновационным подходом, отраженным в Комплексной Типологии Метапрограмм, будет и «наращивание» типажей, т. е. дополнение существующих новыми, которых недостает. Причем эти техники применимы как для развития других, так и для развития себя. Так что эта книга будет полезна не только

---

<sup>1</sup> Сейчас об этом этапе в значительно большем объеме можно прочитать в книге «Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час».

руководителям и HR, т. е. тем, кто выбирает сотрудников и управляет ими, но и всем тем, кто хочет лучше взаимодействовать с другими, оказывать влияние и, конечно, саморазвиваться.

Буду рада отзывам и обратной связи, а также вопросам: [HR.SIvanova@gmail.com](mailto:HR.SIvanova@gmail.com).

# Введение.

## Комплексная Типология Метапрограмм

Данная типология и сам подход – новые методики, ранее не публиковавшиеся в таком виде и не рассматривавшиеся. Это новая типология, в рамках которой будет представлено восемь типажей сотрудников. Из них четыре относятся к лидерам или экспертам, а еще четыре – к рядовым исполнителям.

Что натолкнуло меня на мысль об этой типологии? Я с бесконечным уважением отношусь к типологии Майерс – Бриггс, однако по отзывам многих моих коллег и моим собственным ощущениям она представляется достаточно сложной для практического использования в бизнесе, подборе персонала и управлении. Она, скорее, подойдет для серьезной психодиагностики, для психокоррекции и психотерапии, психоанализа. Также существуют типология DISC, классификация «Социальные стили», «Цветная типология поведения» (разные названия и происхождение, но суть практически одна и та же). Однако в них представлено всего четыре типажа. В этих типологиях ощущается некоторый пробел: нет деления людей на ведущих и ведомых (лидеров и нелидеров). Поэтому, думаю, я нашла разумный ком-

промисс между сложностью типологии Майерс – Бриггс и упрощенностью DISC, «Цветной типологии» или «Социальных стилей». Ниже я расскажу об основном принципе Комплексной Типологии Метапрограмм и о том, каким образом она будет работать применительно к разным этапам – «Кандидат», «Новичок», «Сотрудник».

Структура типологии, которую я предлагаю вашему вниманию, позволяет выделить восемь типажей на основе комбинаторики шести очень значимых метапрограмм. У каждого из них есть свои особенности, сильные и слабые стороны, зоны максимальной и минимальной успешности.

Пройдем основные шаги в создании и рассмотрении типологии. Во введении вы найдете саму структуру и идеологию типологии, а также вводные во все темы, которые далее будут рассматриваться углубленно. То есть сначала появится общая картинка, а уже потом каждый ее фрагмент мы рассмотрим как под увеличительным стеклом.

# Первый шаг

Мы рассмотрим соотношение двух пар метапрограмм – «Процесс/результат» и «Содержание/окружение». Важно понимать, что «чистые» типы встречаются редко, большинство людей находятся где-то на шкале метапрограммы, сочетая в той или иной пропорции оба значения. Поэтому и эти типы в единственном и «чистом» виде представлены довольно редко: обычно почти всех людей можно отнести к двум или более типам одновременно. К тому же типаж нередко меняется в зависимости от социальной роли человека, и иногда довольно существенно.

Таким образом, мы получим четыре квадранта, которые я условно обозначу цветом согласно своим собственным ассоциациям. Чуть позже мы рассмотрим особенности каждого типажа в отдельности. Прежде чем перейти к характеристике каждого из четырех квадрантов, обозначим, что мы подразумеваем под двумя указанными выше метапрограммами.

## «Процесс/Результат»

Под «ориентацией на результат» мы понимаем не ориентацию на качество, которое есть в абсолютно любой работе, а видимый финал деятельности, на который человек способен оказать заметное влияние с точки зрения характеристик «быстрее, выше, сильнее». Наиболее ярким примером являются активные продажи, где сотрудник может влиять на абсолютно все этапы: от изначального привлечения клиента до своевременного получения дебиторской задолженности. Аналогичным примером является сдельное производство, где именно от исполнителей зависит количество произведенной продукции, к тому же увеличение показателей приветствуется (это важно!) и зависит непосредственно от сотрудника, а не от соседнего цеха или, к примеру, складских запасов. Для таких видов работ скорее подойдут люди, больше ориентированные на результат.

«Ориентация на процесс» предполагает стремление работать строго по стандартам, не превышая, но и не снижая их. Яркой иллюстрацией такой деятельности является конвейер: сотрудник не может работать быстрее, чем движется конвейер, или производить больше операций, чем положено. Среди офисных видов деятельности к таким относится кадровое делопроизводство. Частично к работе, связанной с процессами, можно отнести обслуживание клиентов (не прода-

жи). В некоторых компаниях есть осознанное разделение на «Охотников» и «Пастухов»: «результатники» находят и завоевывают клиентов («Охотники»), сотрудники, более ориентированные на процесс, осуществляют поддержание отношений и текущее обслуживание («Пастухи»).

Интересно, что в отдельных случаях необходимость доминанты «процесса» или «результата» обусловлена не профессией как таковой, а количеством форс-мажоров и чрезвычайных ситуаций, которые как раз и требуют подхода «быстрее, выше, сильнее».

Разумеется, в деятельности большинства людей присутствует не только процесс или результат, а какое-то их процентное соотношение, однако идеальный баланс – когда человек хорош и в работе, требующей достижения все более высоких результатов, и в процессной деятельности – встречается крайне редко.

Для людей процесса и результата характерны различные сильные и слабые стороны, которые, суммируясь с особенностями метапрограммы «Содержание/окружение», дадут портрет наших четырех типажей.

## «Содержание/Окружение»

Как и все метапрограммы, это шкала: у большинства людей присутствуют элементы как одного, так и другого полюса. Нам необходимо оценивать процентное соотношение «содержания» и «окружения».

Если преобладает «содержание», человек скорее ориентирован на суть деятельности, нежели на общение и взаимодействие с людьми. Очевидно, что это оптимальный вариант для большинства технических, IT, финансовых и бухгалтерских специальностей.

Если преобладает «окружение», этот вариант оптимален для тех видов деятельности, в которых значимы отношения «человек – человек», т. е. большая часть работы предполагает профессиональное взаимодействие с людьми (именно профессиональное, а не просто позитивные отношения в коллективе). Это сфера HR (кроме делопроизводства), продажи и клиентский сервис, PR.

В отдельных случаях нам важен примерный баланс содержания/окружения или показатели, к нему приближенные. Например, для сисадмина с функцией поддержки пользователей или бухгалтера по расчету зарплаты. Это виды деятельности, которые одновременно предполагают значительное внимание к содержанию работы, в то же время сотрудникам необходимо постоянно консультировать пользователей –

внутренних или внешних клиентов, оказывать им помощь.

У нас получился прямоугольник, разделенный на четыре квадранта:



На основе этих четырех типажей базируются такие известные типологические классификации, как «Социальные

стили», «Цветная типология поведения» и DISC. На самом деле суть данных моделей примерно одинакова, несмотря на различные названия и небольшие нюансы интерпретации типажей. Применяя на практике эти типологии для оценки людей в разных ситуациях, я пришла к выводу, что при наличии, бесспорно, сильных сторон данных методик у них имеются и определенные недостатки. Так, я приняла решение добавить в классификацию еще одну метапрограмму – тип референции; таким образом, типажей получилось не четыре, а восемь – с разделением на группы «Лидеры/эксперты» и «Исполнители».

Итак, добавим к метапрограммам «Процесс/Результат» и «Содержание/Окружение» еще и тип референции, после чего получим готовую комплексную типологию метапрограмм.

Тип референции – метапрограмма, говорящая нам о том, каким образом человек преимущественно принимает решения (самостоятельно или исходя из внешних советов, инструкций, общепринятых установок), как он узнаёт об успехе или неуспехе своих действий (опираясь на само- или внешнюю оценку).

Доминирование внешней референции означает, что человек чаще всего оценивает себя и действует на основе внешних мнений и факторов, внутренней – на основе собственного мнения и позиции<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Подробно о типе референции и особенностях сотрудников в зависимости от

При преобладании внешней референции человек будет хорошим исполнителем, командным игроком, он подстроится под принятые в обществе или коллективе стандарты. Ему комфортно действовать тогда, когда за него уже все решили.

При преобладании внутренней референции человек предпочитает самостоятельно принимать решения, для него важнее, доволен ли он собой сам, нежели хвалят ли его другие. Это люди с четкой системой взглядов и убеждений (и их ценности могут быть как позитивными, с вашей точки зрения, так и негативными), и подстраиваться под что-то другое они станут только в крайних случаях. Преобладание внутренней референции оптимально либо для лидеров (если есть склонность вести за собой и управлять), либо для экспертов, которые, будучи одиночками, при этом совершенно самодостаточно и самостоятельно.

Напомню, однако, что абсолютно «чистые» типажи встречаются редко, конкретный человек обладает тем или иным процентным соотношением каждой из метапрограмм.

У нас получилось восемь типажей. Ниже я объясню логику их выделения и почему я так их назвала.

Внутренние части квадрантов – это типажи, тяготеющие к внутренней референции, внешние части квадрантов – те, у кого преобладает внешняя референция.

Итак, синий квадрант плюс тяготение к внутренней ре-

ференции – драйвер. Это своего рода двигатель, движитель бизнеса, дела. Деятель – тоже синий типаж, но это исполнитель, поскольку у него преобладает внешняя референция. Он также очень энергичен, ориентирован на результат, но не будет лидером.



Рис. 1. Комплексная Типология Метапрограмм

Красный квадрант при условии тяготения к внутренней референции – продюсер. Здесь имеется в виду не «производитель», а «тот, кто продвигает что-то людям». В данном случае это человек, который будет продвигать бизнес во внешнюю среду, например руководитель службы PR, руководитель отдела маркетинга, человек, выполняющий любые значимые представительские функции. Также продюсер может осуществлять продвижение и во внутренних коммуникациях, например, быть руководителем отдела внутренних коммуникаций. Типаж в красном квадранте, тяготеющий к внешней референции, – коммуникатор. Это тот, кто, не являясь лидером, прекрасно представляет лицо компании. К примеру, продавцы определенного типа, секретарь генерального директора, рядовые сотрудники PR-служб.

Следующий типаж в зеленом квадранте при условии тяготения к внутренней референции – тимбилдер. Крайне редко он является экспертом, т. к. ориентирован на окружение, т. е. на людей. Это, скорее всего, лидер, который объединяет команду, создает атмосферу, осуществляет внутренний PR и коммуникации, как правило, носитель корпоративной культуры. Типаж, тяготеющий к внешней референции в зеленом квадранте, – кооператор, но не в значении «владелец кооператива», а тот, кто вступает со всеми в сотрудничество, помогает, с удовольствием становится наставником. Подходящий вариант для тех должностей, где требуется внутренняя

клиентоориентированность. Например, бухгалтер по расчету зарплаты, терпеливо объясняющий сотрудникам, откуда взялись те или иные суммы.

Серый квадрант с преобладанием внутренней референции – контроллер<sup>3</sup>. Это лидер или эксперт, который контролирует, чтобы все шло по плану, поддерживает четкие бизнес-процессы и их повсеместное соблюдение. Это идеальный типаж руководителя отдела контроля качества или безопасности на производстве, руководителя СБ, внутреннего ревизора или аудитора. Серый квадрант, тяготеющий к внешней референции, – процессор: то же, что и контроллер, но не лидер, а рядовой сотрудник.

Стоит отметить, что встречаются люди, сочетающие типаж «ведущий» и «ведомый», но тот или иной все же преобладает. Это характерно для хороших руководителей среднего звена: с одной стороны, он должен быть ведущим для своей команды, с другой – уметь подчиняться своему руководству.

Также хочу обратить внимание, что когда мы говорим о типажах, мы имеем в виду два разных типажа: природный, естественный для человека и тот, который он демонстрирует. Есть люди, которые прекрасно умеют «носить маску» (как в хорошем, так и в плохом смысле слова). Например, я встречала много талантливых продажников, тяготеющих к внутренней референции, но при этом они проявляют клиентоориентированность, активно слушают, всегда отвечают на

---

<sup>3</sup> Обратите внимание: не контролер, а именно контроллер.

вопросы, выявляют потребности клиентов, проявляют о них заботу. Почему? Не потому, что зависимы от мнения клиента, а потому, что хотят добиться конкретного результата. И это правильно, это осознанный выбор человека. Также я встречала немало хороших самодостаточных руководителей с преобладающей внутренней референцией и ориентацией на результат и при этом являющихся тимбилдерами. Они работают с командой, осознанно проявляют заботу и внимание к сотрудникам, понимая, что при развитом командном духе, при наличии сплоченной команды удастся достичь большего результата.

Советую также определять свои «провалы» (gaps), зоны развития и осознанно культивировать в себе недостающие, но полезные типажи. Этому посвящен отдельный большой раздел книги. Например, если я понимаю, что недостаточно внимательна к людям, то буду сознательно работать над этим, спрашивать «Как дела?», запоминать какие-то значимые события из жизни своих сотрудников. Гибкость – это хорошо. Чем больше типажей способен сочетать в себе человек, тем лучше, тем он универсальнее, совершеннее.

Комплексную Типологию Метапрограмм (далее – КТМ) мы разберем применительно к трем этапам – «Кандидат», «Новичок», «Сотрудник».

## Этап «Кандидат»

Мы рассмотрим, как каждый типаж и их сочетание соответствуют:

- разным видам деятельности;
- разным этапам жизненного цикла бизнеса;
- разной специфике корпоративных культур.

Остановимся на инструментах оценки и интерпретации результатов.

Изучим «Инструкцию по управлению» и ее составление на основе выявленных типовых.

Проведем практикум, в ходе которого вы получите возможность интерпретировать ответы реальных людей, определить их типаж/типажи, а затем сверить с моей версией.

## **Этап «Новичок»**

Мы рассмотрим, как преодолеть основные риски на этапе адаптации с учетом типажа КТМ. Кроме того, обсудим оптимальную структуру и составляющие адаптации, призванные сделать ее наиболее эффективной.

## Этап «Сотрудник»

Мы рассмотрим специфику управления сотрудником в зависимости от типажа, а именно:

Какого рода задачи, проекты делегировать и не делегировать?

Каковы особенности делегирования?

Изучим «наращивание» типажей для горизонтального и вертикального развития.

Отдельно рассмотрим создание связей и команд по принципу синергии/взаимодополнения.

Проведем практикум «Типажи и характерные модели поведения».

А также практикум «Определить типаж, для которого оптимален такой вариант делегирования».

Приятный бонус: многое из того, что вы найдете в этой книге, вы сможете применить для повышения самооценки, самомотивации и саморазвития. Кроме того, КТМ позволит вам лучше понимать не только кандидатов и сотрудников, но и друзей и близких.

# Истории из бизнеса

Чтобы заинтересовать вас, дорогие читатели, я решила начать книгу немного необычно, рассказав вам несколько реальных историй из бизнеса. Случаются какие-то сложные или непонятные ситуации. Сразу и не поймешь, в чем же истоки и причины их появления. Но когда вы прочитаете внимательно эту книгу, вы сможете точно сказать, почему так случилось. А главное – понять, как подобного неприятного опыта можно было бы избежать. После того как вы закончите, вернитесь к этим историям и проверьте себя: получится ли у вас определить причины возникновения таких ситуаций и предложить, как их не допустить или скорректировать.

В первых двух историях речь пойдет о сотрудниках рекрутингового агентства, которые одновременно работают с клиентами, продавая свои услуги и поддерживая отношения для получения будущих заказов, и осуществляют подбор персонала на заказ.

# История первая

Николай, получая заказ, очень внимательно, подробно изучает все требования, вникает в детали. Когда размещает рекламу и анонсы вакансий, очень дотошен, старается, чтобы было выверено каждое слово. Интервьюируя кандидатов, он делает это долго и тщательно. Когда Николай взаимодействует с заказчиками подбора (внешними клиентами), он крайне вежлив, обходителен, дает много информации и так же много запрашивает. Представляя кандидата, он начинает с его трудовой биографии, рассказывает во всех подробностях о проектах, которые вел кандидат, презентуя его сильные стороны, приводит немало аргументов. Результат – с некоторыми клиентами – как правило, это представительства иностранных компаний, как раз массово открывавшиеся в то время в Москве, – он очень успешен. Они его ценят, часто делают повторные заказы, готовы достойно платить. Но, поскольку это происходило во второй половине 90-х, среди клиентов были так называемые «новые русские». Несколько раз они звонили мне как директору агентства и, нецензурно выражаясь, просили: «Уберите от нас этого идиота, он грузит всякой ерундой. Мне нужны люди, а не эти разговоры»<sup>4</sup>. Давайте зададимся вопросом: почему так происходило? В этой книге вы найдете ответы. Когда Николай

---

<sup>4</sup> Нецензурная лексика заменена.

сталкивался с клиентами, которые похожи на него по типу (а для представительств инофирм в те годы такой типаж был характерен), все шло хорошо. В то же время полукриминальные предприниматели отечественного разлива, ориентированные исключительно на деньги и финансовый результат, его попросту не воспринимали.

## История вторая

Ольга руководит подразделением в агентстве и выросла из рядовых рекрутеров. Она взрослая женщина, ей за сорок. В ее подчинении в основном значительно более молодые люди, в среднем 23–25 лет. Ольга отлично разрешает форс-мажорные ситуации, может добиваться результатов в очень короткие сроки. Но у нее периодически возникают проблемы с командой. В целом они сводятся к двум претензиям: «Во-первых, она нас просто “загоняет”, зачастую требуя невозможного. А во-вторых, практически не уделяет нам внимания, не спрашивает, как дела, да и хвалит очень редко и скупо, даже если ты добился отличных результатов».

## **История третья**

В производственно-торговой компании схантили (переманили) генерального директора. На его место собственники решили продвинуть финансового директора, который проработал в компании много лет, – очень лояльного, всегда делающего все четко и правильно. Да и к финансово-бухгалтерской группе никогда не было замечаний.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.